买方市场下的新闻业突围
——以澎湃新闻为例

廖元植
（北京大学新闻与传播学院，北京 100871）

摘　要：买方市场是基于买方议价能力为主导的市场模式，中国新闻业已然是买方市场。在新闻业双重市场和买方市场的压力下，中国新闻业出现经营与管理等各方面的变动和危机，本文通过分析澎湃新闻的发展路径，总结其如何在买方市场的强大压力下缓解危机，求得发展并受到消费者和广告商的信任。同时，澎湃新闻的发展路径对中国新闻业的经营与管理有重要的指导意义，本文结合周边传播这一理论视野进行梳理。

关键词：买方市场；议价；澎湃新闻；媒介经营；中国新闻业　　**中图分类号：**G222　　**文献标识码：**A
文章编号：1671-0134（2021）12-134-04　　DOI：10.19483/j.cnki.11-4653/n.2021.12.043
本文著录格式：廖元植 . 买方市场下的新闻业突围——以澎湃新闻为例 [J]. 中国传媒科技，2021（12）：134-136，154.

1. 中国新闻业在买方市场下的形塑和危机

在最普遍的意义上，市场指的是希望进行交易的买方与卖方的集合。而买方与卖方的关系建立在以下几个要素之上：卖方提供的产品或服务（good or service），即存在可供交易的商品或劳动力；买方与卖方所在的地理位置；买卖双方进行交易的意愿。这些要素的相互组合将决定市场的区位优势，并使得具体的市场呈现出一定的构型。[1] 同时，市场的进入者的最终依归都是利润的获得，只是利润有长期和短期之分。

因此，中国的新闻业只要含有市场的成分，就必然包括买方和卖方的要素以及受到利润驱动，这是其共性。

然而，新闻业的媒介市场有着极为特殊的市场异质性。首先，媒介产业的市场竞争程度和其他各个产业的竞争程度不尽相同，由于中国的新闻行业市场化的历程较短，所以产业竞争还不是完全饱和；其次，由于中国的新闻业——应当说许多现代化国家的新闻业——要求媒体为公共利益进行服务，所以新闻业就不是单纯的利润性行业，其背后还有强大的政策影响、文化因素以及意识形态操作等；再次，为了要让媒介履行作为公共利益执行者的角色的义务，立法机构也制定了相关的法律。

更加具体地看，中国新闻业除在宏观环境上和其他产业与行业不同外，从业者与产品服务也有所不同。从经济学的角度看，媒介产业与众不同之处便在于它在一个双重产品市场之中运行——它生产出一种产品，但参与两个性质迥异的市场——产品市场与服务市场，并且这两个市场相互作用相互影响，产品在一个市场中的表现都会影响它在另外一个市场的表现。“二次售卖”“多次售卖”以及“情感劳动”等研究议题便是基于新闻业产品的双重特性发展出来的。[2] 传媒经济学认为，将媒介产品卖给受众，最主要是赚取其关注度和注意力，然后再将这些注意力卖给广告商，这就形成了新闻业的广告产品和广告市场。广告费用的大小取决于媒介受众数量的大小和特征区别。[3] 另外，作为新闻业当中的从业者与运营者的特殊身份与意识形态。中国的媒体是属于“党管媒体”，从业人员必然有特征鲜明的政治色彩，更进一步，在这种和政策的互动当中，新闻从业者形塑了自己的专业主义理念，比如新闻工作是“党和人民的耳目喉舌”“需要为公共利益和社会福祉服务”等，而且在新闻业所从业的时间越长，新闻工作者对于独家报道、报道新颖和引人入胜、保持公正与准确就越为看重。[4] 除了受到利润驱动外，新闻从业者的行动逻辑还受到社会责任感和荣誉感的驱动。

中国新闻业在买方市场的模式下就必然出现消费者和广告商的议价能力更强——他们要求更加优质的新闻产品、更加低价的信息服务，同时消费者和广告商也更难以被某个新闻媒体所满足，新闻产品的黏度正在消失，这是市场竞争不断扩大带来的必然结果。这也能够解释为什么新闻产品越来越多样、产品设计越来越精致。

然而，买方市场对于新闻行业的形塑也带来了新闻业发展的危机，这主要体现在两个方面：从媒介经营角度而言的经营困难和媒介管理角度而言的人才“空心化”，这两个危机的面向彼此影响，甚至使得部分媒体退出市场。又随着技术赋权，新闻业的媒体人员已经无法保持他们在这一职业的把关权，中国的新闻业在 21 世纪正式进入“去专业化”“去职业化”“去高报酬”的进程当中。在此背景下，不少新闻从业者高调离职或转型，而在职的很多新闻从业者则自诩为“新闻民工”，职业认同危机严重、新闻专业主义失守，平台新闻、碎片化新闻兴起又进一步使得新闻理念陷入混乱和自我怀疑。[5]

更进一步，对中国新闻业而言，新闻行业的危机不

仅是“话语权遭到冲击”“经营人员专业意识形态遭到消解”，更为特殊的情况在于“当去专业化的力量来势汹汹，新闻行业的人员不仅无法和这股力量有效协商，在其内部也没有完成新闻专业化”。[6]这就使得新闻行业的原有样态不仅被买方市场打破了，新的生产样态还未能完全产生，整个行业都在震动之中徘徊——这不仅可能影响他们的新闻实践及报道风格，也可能影响媒体的社会功能及组织目标的实现，有研究者将其归纳为“商业主义的统合和新闻专业主义的离场”。[7]

2. 新闻业在买方市场中的博弈：澎湃新闻的突围之路

中国新闻业已然出现危机，接下来的问题是如何“转危为机”，实现媒体行业的发展。在很大的意义上，澎湃新闻（the Paper）为整个中国新闻业做出了良好的示范并提供了可循的方法论路径。

澎湃新闻创立于2014年，属上海报业集团《东方早报》。2017年，《东方早报》全面休刊，所有业务迁移至澎湃新闻平台。澎湃新闻是一个以原创新闻为主的全媒体新闻资讯平台，拥有互联网新闻信息服务一类资质，全天24小时为中国互联网用户生产、聚合优质 时政思想财经文化类内容。根据其官网介绍，澎湃新闻拥有庞大的采编团队，其中包括超过400名记者与编辑，并通过图文、视频、VR、动画等全媒体新型传播方式的综合运用，建立全面内容服务体系。截至2020年6月，澎湃新闻客户端安装用户已超1.78亿，日活用户达到1060万，每日全网阅读数超过4.5亿。[8]

从2014年创办至今，澎湃新闻从一家市级晨报发展到拥有全国新闻消费者的媒体平台（Media Platform）。更为重要的是，在全国新闻业发展都被一阵“唱衰”的情境下，澎湃新闻能够继续稳定其发展，必然有着极为广阔的研究价值。

澎湃新闻能够迅速转入融媒体的新闻生产语境。在媒介形式上，澎湃新闻不仅开发出澎湃新闻客户端，在微博、微信和门户网站等领域均有深度涉足，不同于其他简单运营的新闻媒体，澎湃新闻对这些信息聚集的平台进行了适配，以求得新闻资讯更广泛地传播。例如，澎湃新闻客户端主要强调一手报道和新闻资讯的广泛性，微信平台则强调内容的精选，通过微信公众号平台所固有的广泛传播的效应实现多次传播和垂直传播。媒介经营与管理在以往多是强调平台形式对信息内容的策展的问题，但是当我们启用跨媒介这一概念时，还可以进一步向下追问：媒介经营方应当如何顺应并利用信息策展，以满足信息咨询的最广泛传播。而澎湃新闻就是很好的案例。在媒体内容上，澎湃新闻以“思想与政治平台”为媒体定位，生产的新闻内容全面而广泛，包括“要闻”“视频”“时事”“财经”等17个频道，每个频道下又开设数10个专栏。随着视觉新闻和数据新闻的发展，澎湃新闻H5、美数课等栏目也得到广泛关注。在推动产品可视化的同时也进一步促进了新闻产品使用者的彼此交流与共识的形成（消费者可以根据研究数据进行再创作和再传播）。

在媒介内容的生产商，澎湃新闻积极推动“报网融合”将优质内容和生产与分发结合起来。澎湃新闻发源于《东方早报》，本身就积累较为厚实的采编经验与人脉资源。推进“报网融合”，便是在将传统新闻模式的专业性采编同融媒体的平台、采编、发布等优势相结合。澎湃新闻采编团队的人员构成专业性强，并有着丰富的新媒体运营经验，这就进一步保证了澎湃新闻在进行融媒体发展时能走得更加稳当。可以发现，澎湃新闻的融媒体经营不单单是形式上的融合（建立媒体矩阵，多平台宣发），也是内容上和理念上的融合。一方面，澎湃新闻的产品内容图文、视频、H5相结合，在跨媒介的叙事形式当中为消费者提供了足够的使用选择，满足其新闻消费需求；另一方面，澎湃新闻在充分保证原创质量的情况下，发挥“公民新闻记者”的力量，通过“报网融合”和UGC模式制造了更为广泛和优质的信息流。

澎湃新闻充分尊重新闻生产者的价值，推动管理结构的市场化转型。在以往的媒介经营与管理的研究当中，研究者总是过多地关注媒体的技术性转变，思考媒体行业会在技术的冲击与引领下走向何方，但是让媒体行业与众不同的重要组成——媒体从业者——却少有关注。这就是为什么在我们愈加强调新闻专业主义危机的当下，新闻从业者的理念似乎并没有被媒介经营与管理所观照。这也是本文想补足的。

首先，在“报网融合”的体系下，澎湃新闻实现了传统采编制度与融媒体采编制度相结合，既保证了从业者的专业性能够受到尊重，也能够带动从业人员的技能提升，使其在和新闻业的互动当中提升自己的技能（不然就会被市场淘汰）。报网融合最为重要的议题就是如何打通“新闻生产的最后一公里”，即让新闻从业人员既能够迅速接入新媒体环境当中，又能够保证新闻产品的质量和品质，而不成为“标题党”之流。以澎湃新闻“早晚报”栏目为例，该栏目采用了传统新闻生产当中的选题报送制度，将选题精细化、内容精挑细选——将每日最为重要的新闻有选择地展示，创造了信息环绕背景下的专业新闻服务的专业栏目。同时，“早晚报”又通过视频、音频等新媒体形式滚动、多媒介播报新闻，提升了信息传播的效率。

其次，澎湃新闻并不打算反叛新闻专业主义理念，并尽可能地利用其指导新闻生产。澎湃新闻的记者和编辑团队有四个原则：通俗但不庸俗，懂批评也懂建设，听民意但不迎合，谈问题也谈主义。[9]这意味着，澎湃新闻的采编团队有着一套成熟的内容生产机制，即用最冷静的思想去分析最鲜活的事例，以深入挖掘为指导准则，尽可能地做到客观公正地报道，为公共生活服务。更为重要的是，澎湃新闻为中国的新闻业市场探寻出了一处可能的“对话空间”——澎湃新闻充分获知公权力

信息，又积极邀请专家学者为社会民众提供知识、生产知识（如澎湃的“你问我答”栏目），还为民众反映舆情提供通道（如澎湃的“问政”栏目），使得“官方舆论场”和“民间舆论场”实现互动、共鸣和重合。[10]

再次，澎湃新闻的采编团队被置于较为民主化的管理体制之下，编辑团队拥有较大独立权限，较自由决定新闻篇幅、策展面向等、采编队伍24小时轮班搭配，互相交换新闻意见和观点，这就使得在新闻内容的生产端能够尽可能地选择出最具有代表性的新闻事件，又能够遵从事实，生产出新闻消费者喜闻乐见的好新闻。

澎湃新闻一直在进行媒介经营与媒介管理方面的改革，并在技术、理念和人员配置等方面重点着手。澎湃新闻通过系统性地经营与管理完成了其品牌的塑造，也培植了一大批忠实的新闻消费者。在澎湃新闻这一流量洼地形成的过程当中，它也升级了对广告商的服务方式，使得广告客户端对其的认可度进一步提升。这主要体现在澎湃新闻并没有将广告制作纳入其业务范围，而是通过外包的方式保证广告的质量。澎湃新闻结合其新闻产品定位承接了大量高端产品，并结合广告主的要求，制作动静结合的广告成片，并在更多媒体平台进行广告投放，形成广告传播的矩阵。[11]

总的来看，在买方市场对中国新闻业形成冲击的当下，澎湃新闻一方面紧紧地贴合新闻消费者和广告商的需求，进行从产业结构到内容布局再到人员安排的调整。然而，澎湃新闻却没有被买方市场剥夺其发展的自主性，即完全按照市场要求进行新闻生产，澎湃新闻依然在深度报道等方面进行独立生产，保持其严肃、高端、专业的市场定位，从而吸引消费者和广告主，成功求得在买家市场当中的生存与发展。

然而，需要说明的是，澎湃新闻的发展依然存在可见的问题。比如在媒介经营的范畴上，澎湃新闻受制于其区位限制和市场定位，如何做成“最大的时政与思想平台”依然未知，澎湃新闻目前还无法在国际新闻中取得发展、对于国内的一些时政新闻也无法直接报道；另外，由于澎湃新闻产自《东方早报》，有着较为强烈的海派气息，其思想议题也多是关注文学、艺术等，对“家国天下”等宏大议题的关注较小。在对澎湃新闻进行策略研究和路径分析时，需要考虑到它发展的实际和发展经验的契合度。

3. 浅析中国新闻业的发展路径

澎湃新闻的实践路径证明，即便是在双重市场和买方市场的强大压力下，中国的新闻业依然能够有所发展，并且生产出同时代相呼应的媒介经营管理理念和方法。

坚持融媒体思维，将传统媒体和新媒体的特性充分融合。有研究者指出，媒体融合有四个趋势，即移动化、智能化、视频化和社会化[12]，简单地来看就是媒体经营和管理的发展将被技术越来越多地渗透并最终融入社会系统当中。所有新闻媒体都可以以这四个媒体融合的面向为指导，在实现技术接入的同时，也要完成信息产品的转型升级，贴合实际。

以用户为中心，以平台为重心。充分发挥客户端、微博、微信等平台效用，服务好新闻用户。正如议价这一经济学概念所提示的，新闻用户不仅包括受众，还有广告商，他们形成强大的买方市场对新闻媒体的经营构成巨大的压力。市场模式发展至此，新闻媒体就应该充分融入市场化的进程当中，真正地生产出好的新闻产品与广告服务满足买方的需求。另外，平台和内容是当下学界讨论的重点，有的研究者极力否定平台的作用，并认为其会打压新闻的核心竞争力：优质的内容。但是媒介经营的实质是为社会服务且创造利润，这就要求经营者和从业者结合平台思维进行新闻生产，使各类信息平台的效益最大化，与其争辩“平台为王”或是“内容为王”，显然“平台和内容如何共同作用于新闻行业”是更加务实和紧迫的议题。

总而言之，澎湃新闻的发展策略在整体上勾勒了这样的媒介经营与管理图景：充分地吸纳同媒体行业相关的各类因素实现管理与经营的转型。而如何标定相关因素、又如何找到彼此相连的切实方法就成为一个更为重要的问题。这个议题至少给了两个面向的启示，第一个是方法论上的，融媒体发展和传统媒体的转型是同时发生的，两者“同频共振”，除了在经营理念上有共性之外，其专业人才构成、运营管理团队等都有所重合，所以当我们思考如何促进传统媒体转型或者融媒体发展时，应该将这两支媒体队伍放置在相对临近的理论空间中进行讨论，让这两者可以形成人员的流动和理念的交流，而不是鼓吹对立和彼此消亡。第二个是认识论方面的，如何以媒介经营与管理的视角看待中国新闻业发展，中国新闻业担负着极为重要的历史使命。在中国社会转型的过程当中，新闻行业发挥其守望作用——这也是新闻专业主义所认肯的价值——那么新闻业、经济、政治、文化教育等彼此相关的领域就要充分联动，彼此提供有价值的补充，而新闻业也可以在其中发挥牵连作用，弥合社会。

凯文·凯利曾言及互联网时代的新闻业就如同水一样四处流动、不断重构、不断进入社会各个角落[13]，这种隐喻所建构的形象和周边传播所提示的路径不谋而合，恰恰是因为一切都可以被新闻接入，那么便要寻找新闻能够到达的“周边”，并将其作为可能形塑新闻行业市场的因素。[14] 媒

参考文献

[1] [加] 柯林·霍斯金斯，斯图亚特·麦克法蒂耶，亚当·费恩．媒介经济学 [M]. 广州：暨南大学出版社，2005：12-13.

[2] 陈世华．“受众商品论”的理论溯源与未来走向 [J]. 新闻知识，2012（1）：3-5.

[3] [加] 柯林·霍斯金斯，斯图亚特·麦克法蒂耶，亚当·

（下转第154页）